

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi penelitian-penelitian terdahulu yang berfungsi untuk membantu penelitian agar mempunyai landasan teori yang kuat dan mencapai tujuan dari penelitian.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Sunrowiyati (2016) berisi tentang faktor kualitas produk dan harga yang berguna untuk meningkatkan volume penjualan dari Usaha Genteng UD Super Blitar. Pada penelitian ini ditemukan masalah berupa beberapa faktor yang mempengaruhi volume penjualan, yaitu masalah pada harga dan kualitas produk. Metode yang digunakan pada penelitian ini kuantitatif dan kualitatif dan *output* dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan volume penjualan, harus melakukan penetapan harga harus dilakukan dengan sesuai dengan kualitas produk yang dijual dan berdasarkan harga pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Agusri (2019) berisi tentang pengaruh harga terhadap volume penjualan pada Mebel Sinar Barokah. Masalah yang dialami pada penelitian ini berupa penurunan penjualan dari tahun 2015 sampai 2017 dikarenakan harga yang meningkat karena harga bahan baku yang naik dan BBM yang naik. Metode yang digunakan oleh peneliti berupa kuantitatif dan kualitatif dan *output* yang dihasilkan untuk mengatasi penurunan penjualan, yaitu menetapkan harga berdasarkan harga kompetitor, menetapkan harga berdasarkan permintaan (*demand-based pricing*), menetapkan beberapa strategi harga seperti *Market Skimming*, *Penetration Pricing*, *Prestige and Economy Pricing*, dan *Multiple Pricing*.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) berisi tentang analisis pengaruh layanan dan harga terhadap kepuasan konsumen pada Toko Roti Morris Kota Langsa. Masalah yang dihadapi pada penelitian ini adalah harga yang ditetapkan lebih mahal, layanan pelanggan yang tidak baik sehingga toko ini kesulitan dalam menghadapi persaingan. Metode yang digunakan peneliti untuk menyelesaikan masalah ini berupa kuantitatif dan kualitatif. *Output* yang dihasilkan dari penelitian ini untuk mengatasi kalahnya persaingan akibat harga adalah mempertahankan harga dan menurunkan sebisa mungkin agar mirip dengan kompetitor, serta layanan ditingkatkan lebih baik agar pelanggan merasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparman (2018) berisi tentang pengaruh dari harga dan kualitas pelayanan terhadap penjualan *sparepart* motor di PT Selamat Lestari Mandiri. Masalah yang muncul pada penelitian ini adalah persaimngan yang semakin ketat di bidang otomotif terkait dengan harga dan kualitas pelayanan. Metode yang digunakan yaitu kuantitatif dan kualitatif. *Output* dari penelitian ini yaitu perusahaan harus menetapkan harga yang tidak terlalu tinggi karena jika tinggi dapat menurunkan minat konsumen dan jangan terlalu rendah juga dalam menetapkan harga karena dapat mengurangi keuntungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Widharta dan Sugiharto (2013) berisi tentang penyusunan strategi dan sistem penjualan dalam rangka meningkatkan penjualan pada Toko Damai. Masalah yang ada pada penelitian ini adalah persaingan toko ritel yang ketat dan munculnya pesaing yang memainkan harga. Metode yang digunakan adalah kualitatif. *Output* dari penelitian ini yaitu perusahaan dapat melakukan promosi penjualan, ekspansi ke daerah yang belum tersentuh, melakukan pencarian distributor dan riset pesaing, melakukan penjualan berbasis kometitor, serta menggunakan metode 4P.

Penelitian yang dilakukan oleh Agusta (2019) berisi tentang pengaruh harga jual perusahaan batu bara terhadap volume penjualan dan implikasinya terhadap laba bersih perusahaan. Masalah yang muncul pada peneltian ini adalah banyaknya pesaing yang muncul mengakibatkan penjualan dan laba perusahaan tidak optimal. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. *Output* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah perusahaan menetapkan harga jual harus berbanding terbalik dengan volume penjualan, menetapkan harga tidak hanya memperhatikan laba dan modal saja, melainkan harga jual dari pesaing yang ada. Kemudian menggunakan strategi pemasaran seperti promosi, serta efisiensi biaya operasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Sululing dan Asharudin (2016) berisi tentang analisis dari harga pokok penjualan pada laba Kimia Farma. Masalah yang ditemukan berupa kenaikan harga pokok yang memicu penurunan laba dan penjualan Kimia Farma karena harga jual juga meningkat. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. *Output* yang dihasilkan berupa penambahan pelayanan penjualan dengan sistem kredit dan efisiensi biaya operasional

Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Ilhamsyah (2021) berisi tentang analisis bauran pemasaran ritel terhadap kepuasan komsumen pada Swalayan Madani. Masalah yang dihadapi adalah volume penjualan yang tidak stabil. Metode yang

digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. *Output* dari penelitian ini adalah bauran pemasaran digunakan seperti meningkatkan kualitas produk, menjaga harga agar stabil, dan melakukan promosi.

Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Rahmayani (2021) berisi tentang strategi penetapan harga untuk meningkatkan penjualan pada Toko Bonaza Mart. Masalah yang dihadapi adalah penetapan harga jual untuk meningkatkan volume penjualan. Metode yang digunakan adalah kualitatif, dan menghasilkan *output* berupa strategi penetapan harga *penetration pricing*, *bundling pricing*, *odd pricing* dalam menetapkan harga jual produk untuk meningkatkan penjualan

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Ferdinand (2016) berisi tentang analisis pengaruh dari citra toko dan harga kompetitif terhadap keputusan konsumen untuk membeli di Toko H.A Laury. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. Masalah yang dihadapi berupa penurunan penjualan dari Toko H.A Laury dikarenakan harga yang mahal. *Output* dari penelitian ini adalah penetapan harga terendah sesuai dengan kualitas produknya agar dapat bersaing dengan kompetitor

Tabel 2.1. Perbandingan Jurnal-Jurnal Peneliti Terdahulu

No	Penulis	Permasalahan	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Agustina dan Sunrowiyati (2016)	Analisis beberapa faktor yang mempengaruhi volume penjualan, yaitu harga dan kualitas produk	Usaha Genteng UD Super Blitar	Kuantitatif dan Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan harga sesuai dengan kualitas produk - Penetapan harga berdasarkan harga pasar
2	Agusri (2019)	Pengaruh harga terhadap penjualan Mebel Sinar Barokah	Mebel Sinar Barokah	Kuantitatif dan Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan harga berdasarkan harga kompetitor - Penetapan harga berdasarkan permintaan (<i>demand-based pricing</i>) - Penetapan strategi harga menggunakan <i>Market Skimming</i>, <i>penetration pricing</i>, <i>prestige and economy Pricing</i> dan <i>multiple pricing</i>

Tabel 2.1. Lanjutan

No	Penulis	Permasalahan	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Dewi (2020)	Harga yang lebih mahal dari toko yang lain, layanan pelanggan yang tidak baik sehingga kesusahan dalam menghadapi persaingan	Morris Bakery Kota Langsa	Kuantitatif dan Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Layanan ditingkatkan lebih baik agar pelanggan puas - Mempertahankan harga dan menurunkan sebisa mungkin mirip dengan kompetitor
4	Suparman (2018)	Persaingan yang semakin ketat di bidang sparepart otomotif terkait dengan harga dan kualitas pelayanan	PT Selamat Lestari Mandiri	Kuantitatif dan Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan harga tidak terlalu tinggi karena jika tinggi menurunkan minat konsumen, dan tidak terlalu rendah karena mengurangi keuntungan
5	Widharta dan Sugiharto (2013)	Persaingan toko ritel yang ketat dan munculnya permainan-permainan harga	Toko Bangunan Damai	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Promosi penjualan - Ekspansi ke daerah yang belum tersentuh - Pencarian distributor lain dan riset pesaing - Penjualan berbasis komputerisasi - Bauran pemasaran (4P)
6	Agusta (2019)	Banyaknya pesaing yang muncul mengakibatkan penjualan dan laba perusahaan tidak optimal	Perusahaan Sub Sektor Batubara	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan harga jual berbanding terbalik dengan volume penjualan - Penetapan harga tidak hanya memperhatikan laba dan modal saja, melainkan harga jual dari pesaing yang ada - Strategi pemasaran seperti promosi - Efisiensi biaya operasional
7	Sululing dan Asharudin (2016)	Kenaikan harga pokok memicu penurunan laba dan penjualan Kimia Farma sehingga harga jual tidak bersaing juga	Kimia Farma	Kuantitatif dan Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penambahan pelayanan penjualan dengan sistem kredit - Efisiensi biaya operasional

Tabel 2.1. Lanjutan

No	Penulis	Permasalahan	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8	Ilhamsyah (2021)	Volume penjualan yang tidak stabil	Swalayan Madani	Kuantitatif dan Kualitatif	- Bauran pemasaran digunakan seperti meningkatkan kualitas produk, menjaga harga agar stabil, dan melakukan promosi
9	Rahmayani (2021)	Penetapan harga jual pada Toko Bonaza Mart untuk meningkatkan penjualan	Toko Bonaza Mart	Kualitatif	- Strategi Penetration Pricing - Strategi <i>Bundling Pricing</i> - Strategi <i>Odd Pricing</i>
10	Putri dan Ferdinand (2016)	Penurunan penjualan dari Toko H.A Laury	Toko H.A Laury	Kuantitatif dan Kualitatif	- Penetapan harga terendah sesuai dengan kualitasnya agar bersaing

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian ini memiliki keunikan karena penelitian ini merupakan penelitian pertama di objek penelitian (Toko X). Toko X ini terletak di lokasi yang strategis, namun penjualan selama 5 tahun terakhir (2018-2022) menurun terus menerus sehingga diperlukan beberapa strategi untuk mengatasinya.

Toko X ini ingin meningkatkan penjualannya yang selama 5 tahun terakhir menurun (2018-2022). Akar masalah dari penurunan penjualan Toko X ini telah dibahas di bab 1 pada sub bab 1.2, setelah mendapatkan akar masalah, penulis menentukan CSF (*Critical Success Factor*). CSF ini ditentukan berdasarkan keinginan dari pemilik Toko X yaitu peningkatan penjualan 2 jenis kertas KCDF4 dan *Art Paper* 120gr A3+ sebesar 5% dibandingkan dengan bulan pada tahun lalu.

2.2. Dasar Teori

Dasar teori merupakan beberapa dasar pengertian sebelum melakukan penelitian. Jika penelitian memiliki dasar yang kuat, maka hasil penelitian tersebut juga akan tercapai dengan baik.

2.2.1. Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis sudah marak terjadi di dunia, tidak ada satupun bisnis yang tidak mempunyai saingan sehingga beberapa bisnis banyak yang bersaing agar tetap hidup dan maju. Menurut Marbun (2003), persaingan bisnis adalah beberapa bisnis yang berlomba-lomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan, seperti

jumlah konsumen, pangsa pasar, dan lain-lain. Menurut Andini dan Aditya (2002), persaingan adalah usaha untuk memperhatikan keunggulan masing-masing usaha yang ada. Berdasarkan kamus manajemen bisnis, terdapat beberapa jenis persaingan :

a. Persaingan Sehat (*Healthy Competition*)

Persaingan sehat ini dimaksudkan persaingan antar bisnis yang tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak layak dan mengedepankan etika-etika bisnis.

b. Persaingan Gorok Leher (*Cutthroat Competition*)

Persaingan gorok leher ini berarti bahwa persaingan ini dilakukan secara tidak sehat, di mana perebutan pangsa pasar dilakukan secara tidak halal dengan menjatuhkan lawan. Contohnya seperti, salah satu penjual yang menjual produk dengan harga di bawah pasar.

Untuk menghadapi persaingan bisnis, dapat dilakukan dengan analisis persaingan. Terdapat beberapa tahapan analisis persaingan :

a. Identifikasi Pesaing

Tahap awal yaitu mengidentifikasi pesaing, pesaing dapat diidentifikasi berdasar jenis produk yang dijual, pangsa pasar dari pesaing, peluang dan ancaman, serta keunggulan dan kelemahan dari pesaing.

b. Menentukan Sasaran Pesaing

Setelah mengidentifikasi pesaing, dilakukan penentuan sasaran pesaing, langkah ini dilakukan dengan cara memaksimalkan laba, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kualitas produk.

c. Identifikasi dan Strategi Persaingan

Penyusunan strategi dapat dilakukan dengan memperhatikan 4 posisi dalam persaingan, yaitu strategi pemimpin pasar, strategi penantang pasar, strategi pengikut pasar, dan strategi relung pasar. Strategi pemimpin pasar adalah menciptakan beberapa produk baru, memberikan promosi yang menarik, meningkatkan kualitas produk sebelum dilakukan pesaing. Strategi penantang pasar adalah menantang pesaing yang sedang memimpin pasar. Strategi pengikut pasar adalah strategi di mana hanya mengikuti cara pesaing dalam memenangkan pasar. Strategi relung pasar adalah strategi tersendiri tanpa dipengaruhi oleh pesaing lainnya.

Berdasarkan adanya persaingan, ditimbulkan keunggulan dan kelemahan. Keunggulan yang ditimbulkan, antara lain harga atau nilai terbentuk di pasar

menjadi seirama sehingga menguntungkan konsumen, kreatifitas akan produk menjadi meningkat, kualitas produk juga akan bersaing. Sedangkan kelemahan dari persaingan, antara lain banyak bisnis yang tutup jika tidak dapat bersaing, keuntungan dari pemilik bisnis susah ditingkatkan.

2.2.2. Metode Wawancara

Menurut Sugiyono (2015), wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar ide, tanya jawab sehingga mendapatkan sebuah kesimpulan dari topik yang ditentukan. Wawancara adalah sebuah teknik pengumpulan data atau informasi sebelum melakukan penelitian. Wawancara biasanya digunakan untuk memperluas informasi yang lebih akurat sehingga membantu untuk masuk ke dalam masalah penelitian. Tujuan wawancara adalah mendapatkan data/informasi yang akurat dari narasumber. Terdapat beberapa jenis wawancara, yaitu :

a. Wawancara bebas

Wawancara bebas adalah wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan bebas menanyakan apa saja kepada responden, tetapi pertanyaan juga harus berhubungan dengan data-data yang diinginkan. Biasanya wawancara ini memiliki pertanyaan yang kurang terkendali.

b. Wawancara Terpimpin

Wawancara terpimpin adalah wawancara yang dilakukan oleh pewawancara di mana daftar pertanyaan sudah dibuat dengan lengkap dan terperinci. Dengan demikian, pewawancara hanya mengikuti daftar pertanyaan yang telah dibuat dan mencatat jawaban dari narasumber.

c. Wawancara Bebas Terpimpin

Wawancara bebas terpimpin adalah wawancara yang dilakukan dengan kombinasi dari bebas dan terpimpin. Pada jenis ini, wawancara dilakukan dengan mengikuti daftar pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya, tetapi pertanyaan tersebut dapat dikembangkan secara bebas.

Terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan dari metode ini. Kelebihan dari metode ini adalah bisa mendapatkan keterangan informasi secara detail, cepat mendapatkan informasi yang diinginkan, fleksibilitas yang sangat baik, dan lain-lain. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah jawaban verbal diragukan validitasnya, tidak adanya sistem baku untuk pencatatan hasil wawancara sehingga peneliti harus mengembangkan sendiri catatan hasil wawancaranya.

Ada beberapa tahapan untuk melakukan wawancara, yaitu :

a. Tahap Persiapan

Tahapan ini berisi mengenai penentuan topik untuk wawancara, menentukan informasi yang akan dikumpulkan, dan penyusunan daftar pertanyaan.

b. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini yang krusial karena berisi penyampaian daftar pertanyaan yang telah dibuat dan mencatat hasil wawancara yang dilakukan.

c. Tahap Penyusunan Hasil Wawancara

Tahapan ini berisi penyusunan informasi-informasi yang telah didapatkan dari wawancara dan data tersebut akan digunakan ke tahapan selanjutnya dalam penelitian.

2.2.3. Metode Analisis Risiko

Risiko adalah sebuah akibat yang merugikan yang ditimbulkan dari suatu perbuatan atau tindakan. Menurut Keown (2000), risiko adalah prospek suatu hasil yang tidak disukai. Untukantisipasi atau meminimalisir risiko tersebut ditemukan analisis risiko. Menurut Al Bahar dan Crandall (2009), analisis risiko adalah sebuah proses penggabungan ketidakpastian dalam bentuk kuantitatif, menggunakan teori probabilitas, untuk mengevaluasi dampak dari risiko tersebut. Analisis risiko biasa digunakan sebagai metode untuk mengukur dan mengidentifikasi beberapa variabel yang dapat mengancam kesuksesan dari sebuah bisnis atau perencanaan solusi. Dalam melakukan analisis risiko, terdapat 2 jenis pendekatan, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan analisis risiko secara kuantitatif menggunakan angka numerik untuk menyatakan dampaknya, sedangkan pendekatan analisis risiko secara kualitatif menggunakan deskripsi kata-kata untuk menyatakan dampaknya. Terdapat beberapa tahapan analisis risiko :

a. Identifikasi Risiko

Tahapan ini merupakan langkah awal, berisi penentuan risiko apa saja yang mempengaruhi sebuah proyek yang diteliti.

b. Klasifikasi Risiko

Setelah menentukan risiko-risiko yang akan ditimbulkan jika melakukan sebuah kegiatan, maka risiko tersebut diklasifikasikan. Terdapat tiga klasifikasi dari tingkatan risiko, yaitu rendah, sedang, dan tinggi.

c. Analisis Risiko

Tahapan selanjutnya adalah analisis risiko, analisis risiko berisi kemungkinan terjadinya setiap risiko, konsekuensi dari setiap risiko, dan bagaimana risiko tersebut mempengaruhi kesuksesan proyek.

d. Respon Risiko

Tahap terakhir adalah respon risiko, tahap ini berisi penanganan suatu risiko yang akan terjadi. Penanganan dapat dilakukan dengan cara menahan risiko, mengurangi risiko, mengalihkan risiko, dan menghindari risiko.

2.2.4. Pengertian Pemasaran beserta Strateginya

Pemasaran adalah sebuah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usaha ataupun menaikkan penjualan usahanya baik jasa maupun barang. Menurut Kotler (2014), pemasaran dapat diartikan sebagai suatu proses perusahaan dalam membangun dan menciptakan sebuah nilai pada pelanggan agar pelanggan tersebut mendapatkan citra dari perusahaan tersebut. Menurut Shimp (2014), pemasaran adalah beberapa aktivitas bisnis untuk menciptakan nilai antara bisnis perusahaan dengan pelanggannya. Sedangkan menurut Hasan (2013), pemasaran adalah identifikasi, komunikasi nilai pada pelanggan, serta pemeliharaan hubungan untuk memuaskan pelanggan agar keuntungan perusahaan tersebut juga meningkat. Pada pemasaran ini juga terdapat beberapa strategi pemasaran. Strategi pemasaran memiliki pengertian yaitu sebuah strategi untuk memasarkan produk dengan menggunakan beberapa rencana dan taktik tertentu agar penjualan perusahaan meningkat. Fungsi dari strategi pemasaran adalah meningkatkan motivasi ke depannya, mengkoordinasikan pemasaran agar lebih efektif, dan merumuskan tujuan dari perusahaan. Sedangkan tujuan dari strategi pemasaran adalah sebagai alat ukur hasil pemasaran berdasarkan target yang telah ditentukan, dasar logis dalam mengambil keputusan pemasaran, dan meningkatkan kemampuan adaptasi jika terjadi perubahan dalam pemasaran.

2.2.5. Konsep Strategi Pemasaran

Kepuasan pelanggan merupakan kunci dari konsep strategi pemasaran, maka untuk mencapai kepuasan pelanggan tersebut terdapat 5 konsep strategi pemasaran :

a. Segmentasi Pasar

Mayoritas konsumen memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, maka perusahaan harus bisa mengklasifikasikan pasar.

b. *Market Positioning*

Hampir di seluruh dunia tidak ada perusahaan yang dapat menguasai semua pasar, maka perusahaan harus mempunyai pola spesifik untuk mendapatkan posisi yang kuat dalam pasar.

c. *Market Entry Strategy*

Berisi strategi perusahaan untuk bisa masuk pada segmen pasar tertentu, seperti kerja sama dengan perusahaan lain.

d. *Marketing Mix Strategy* (Konsep 4P)

Menurut Philip Kotler (2012) mengatakan bahwa *Marketing Mix* merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan terus menerus untuk mencapai tujuan pemasarannya.

Terdapat 4 variabel dalam konsep ini, yaitu *product, price, place, promotion*.

Berikut penjelasan dari ketujuh variabel :

1. *Product*

Variabel ini merupakan variabel terpenting dalam konsep strategi bauran pemasaran karena mempengaruhi strategi-strategi lainnya. Tahap-tahap dalam pembuatan produk meliputi; perancangan produk; pengembangan produk; perdagangan. Pada tahapan perancangan produk berisi tentang kegiatan produsen dan penyalur untuk merancang sebuah produk, pada tahapan pengembangan produk mencakup penelitian, pembuatan, dan desain produk. Pada tahapan perdagangan berisi penjualan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.

2. *Price*

Variabel ini tidak kalah penting karena harga juga menentukan laku atau tidaknya penjualan produk. Tujuan dari penetapan harga adalah

Terdapat beberapa metode penetapan harga, yaitu penetapan harga berbasis permintaan, biaya, laba, dan persaingan. Berbasis permintaan berarti bahwa sebuah metode menetapkan harga berdasarkan kemampuan dan kemauan pelanggan, serta manfaat dari produk tersebut. Berbasis biaya berarti harga ditetapkan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran dari produk, serta biaya lainnya agar menutupi dari biaya langsung, laba/ruginnya. Berbasis laba berarti bahwa harga ditetapkan berdasarkan keseimbangan biaya dan pendapatan. Berbasis persaingan berarti bahwa harga ditetapkan mengikuti pesaing agar dapat bersaing.

3. *Place*

Pada variabel ini, *place* dimaksudkan sebagai tempat dari penyaluran distribusi dari penjualan produk bukan hanya sebagai tempat di mana usaha dijalankan. Untuk meningkatkan penjualan berdasarkan variabel ini dapat dilakukan dengan cara memperbanyak saluran distribusi agar dapat menjangkau populasi lebih luas sehingga semakin banyak populasi yang dijangkau, maka distribusi dan penjualan juga akan semakin meningkat.

4. *Promotion*

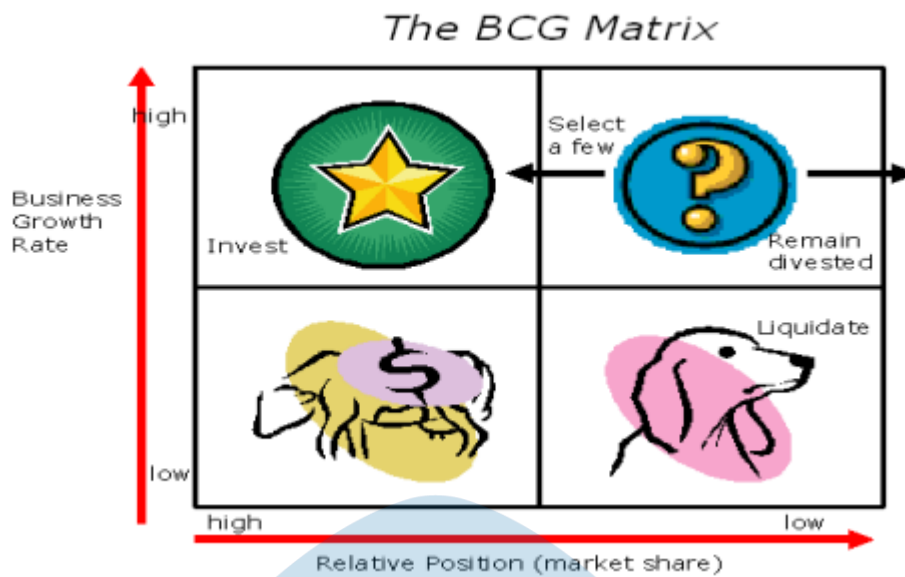
Variabel ini berisi tentang membujuk pelanggan agar membeli produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Ada beberapa alat yang digunakan untuk promosi, antara lain : advertensi, promosi, *personal selling*, publisitas. Advertensi berupa alat promosi yang menggunakan poster, surat kabar, televisi. Promosi berisi pemasaran melalui pertunjukan, pameran. *Personal selling* dengan cara mengontak langsung calon pelanggannya seperti *door to door*. Publisitas berupa berita mengenai produk yang ditawarkannya.

e. *Timing Strategy*

Berisi pemilihan waktu untuk pendistribusian produk ke pasar yang ada.

2.2.6. Metode Matriks BCG

Metode Matriks BCG ini merupakan singkatan dari bahasa Inggris, yaitu Boston Consulting Group dan dikembangkan oleh Henderson pada tahun 1970-an. Metode Matriks BCG biasanya digunakan untuk menyusun strategi pemasaran dengan cara mengetahui tingkat pertumbuhan dan pangsa relatif terlebih dahulu. Selain itu, matriks ini juga dapat dijadikan untuk mengambil keputusan dan investasi bisnis ke depannya. Menurut Putra (2014), di dalam Matriks BCG ini terdapat empat kuadran. Berikut di bawah ini merupakan gambar dari keempat kuadran Matriks BCG.



Gambar 2.1. Kuadran Matriks BCG

(Sumber Putra, 2014)

Berikut penjelasan dari keempat kuadran Matriks BCG :

a. *Cashcows*

Cashcows adalah kuadran Matriks BCG di mana unit bisnis atau produk memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan pangsa pasar yang tinggi. Pada fase ini merupakan fase di mana bisnis tersebut berada di puncak atau paling menguntungkan. Dalam fase ini, sebuah perusahaan mengeluarkan investasi yang paling sedikit tetapi memberikan keuntungan yang maksimal. Fase *cashcows* ini juga merupakan fase bisnis paling stabil dan membutuhkan strategi retensi pasar dan memanen saja dengan investasi kecil saja.

b. *Stars*

Stars adalah kuadran Matriks BCG di mana unit bisnis atau produk memiliki tingkat pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar yang tinggi. Pada fase ini, biasanya perusahaan menggunakan mode kompetitif dengan investasi secara besar untuk memenangkan pangsa pasar, jika investasi dan strategi yang dilakukan berhasil, maka *stars* ini dapat menjadi *cashcows* dalam jangka panjang. Jika tidak berhasil, maka akan menjadi *dogs*. Strategi yang dapat dilakukan pada kuadran ini adalah promosi, periklanan yang besar agar cepat menjadi *cashcows*.

c. *Question marks*

Question marks adalah kuadran Matriks BCG di mana unit bisnis atau produk memiliki tingkat pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasar yang rendah. Pada fase ini, banyak perusahaan yang melahirkan sebuah produk atau bisnis baru tetapi tidak mampu untuk bertahan lama sehingga strategi yang digunakan untuk fase ini adalah meningkatkan investasi agar pangsa pasar meningkat.

d. *Dogs*.

Dogs adalah kuadran Matriks BCG di mana unit bisnis atau produk memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah dan pangsa pasar yang rendah. Pada fase ini, bisnis atau produk sangat menguras sumber daya dan uang dari suatu perusahaan. Pada fase ini juga, perusahaan sulit untuk mendapatkan keuntungan bahkan dapat menimbulkan profitabilitas negatif. Pada kuadran ini terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu melakukan diversifikasi pada sebuah unit bisnis atau produk, melakukan inovasi atau *rebranding* agar menarik kembali.

Keempat kuadran ini digunakan untuk mengetahui posisi bisnis yang akan diteliti berada di mana dan empat kuadran ini juga menghasilkan strategi yang berbeda-beda. Dalam kuadran matriks BCG terdapat sumbu x dan y, pada sumbu x berisikan indikator pangsa pasar, sedangkan sumbu y berisikan indikator tingkat pertumbuhan pasar.

Terdapat langkah-langkah untuk membuat Matriks BCG ini, yaitu :

- a. Memilih unit bisnis atau produk terlebih dahulu. Hal yang pertama dilakukan adalah mengidentifikasi unit bisnis atau produk yang akan diteliti, pilihan yang dipilih akan menentukan keseluruhan analisis.
- b. Menentukan pasar, langkah selanjutnya adalah menentukan pasar dan mendefinisikan secara akurat pasar dari unit bisnis atau produk tersebut.
- c. Menghitung pangsa pasar relatif, perhitungan pangsa pasar relatif ini dilakukan dengan menghitung total pasar (volume atau pendapatan) yang dijual oleh perusahaan. Pangsa pasar relatif ini merupakan indikator sumbu x pada Matriks BCG ini.
- d. . Mengidentifikasi pertumbuhan pasar, pertumbuhan pasar sebuah bisnis atau produk dapat diukur dengan tingkat pendapatan tiap waktunya.
- e. Menentukan unit bisnis atau produk di kuadran mana, kemudian ditentukan strategi bisnis ke depannya.

Pada Matriks BCG ini juga terdapat strategi bisnisnya :

a. *Build*

Build berarti membangun sehingga strategi ini dilakukan pengembangan dengan cara meningkatkan investasi untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Contohnya yaitu pengembangan bisnis atau suatu produk di fase *question marks* untuk menjadi fase *stars*, hingga menjadi fase *cashcows*.

b. *Hold*

Hold berarti menahan sehingga strategi ini dilakukan penahanan pada produk-produk agar tetap dalam kategori yang sama, strategi ini biasanya digunakan pada fase *stars*.

c. *Harvest*

Harvest berarti memanen sehingga strategi ini dilakukan pengurangan investasi dan mencoba untuk memanen uang tunai semaksimal mungkin. Strategi ini cocok digunakan pada masa puncak-puncaknya sebuah bisnis atau produk, biasanya di fase *cashcows*

d. *Divest*

Divest berarti divestasi, strategi ini dilakukan dengan penutupan usaha karena bisnis sudah tidak memungkinkan untuk dilanjutkan. Biasanya strategi ini diterapkan pada fase *dogs* karena pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan yang sudah sangat rendah.

Setelah membahas beberapa strategi dari Matriks BCG, selanjutnya membahas kelebihan dan kekurangan dari Matriks BCG :

a. Kelebihan Matriks BCG

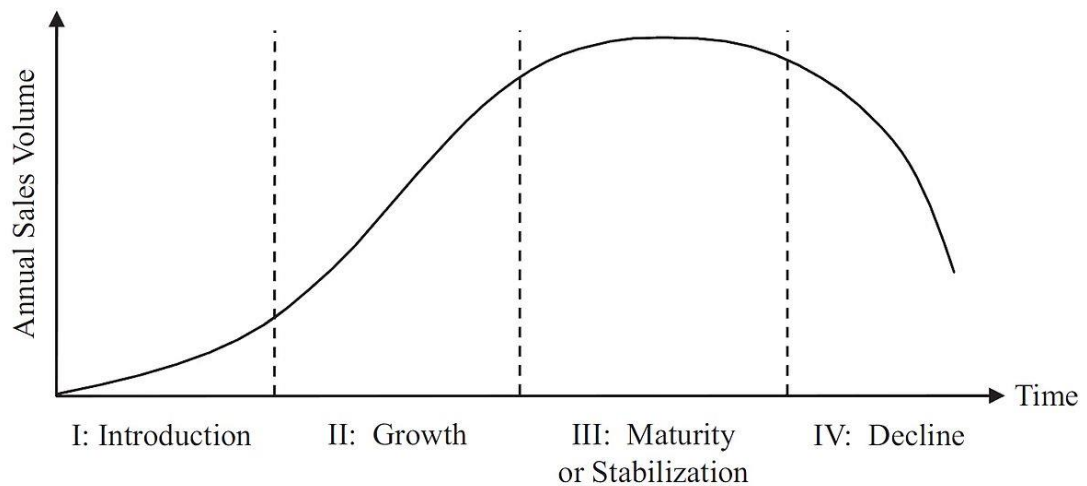
- i. Mengetahui posisi bisnis atau produk di kuadran mana sehingga mengetahui strategi yang tepat untuk ke depannya.
- ii. Pengaplikasiannya yang tergolong cukup mudah untuk dipahami.
- iii. Dapat mengetahui alokasi sumber daya yang efektif berdasarkan keempat kuadran yang ada.

b. Kekurangan Matriks BCG

- i. Tidak terlalu akurat karena hanya menggunakan dua indikator saja, yaitu pertumbuhan pasar dan pangsa pasar.

2.2.7. Product Life Cycle

Menurut Kotler (1988), *Product Life Cycle* adalah suatu usaha untuk mengenali beberapa tahapan pada penjualan produk. Menurut Ilmiyah (2018), biasanya PLC ini digunakan untuk mengetahui kapan produk baru atau bisnis baru dapat menggeser yang lama keluar dari pasar. Berikut di bawah ini merupakan gambar dari siklus hidup suatu bisnis atau produk.



Gambar 2.2. Siklus Hidup Produk

(Sumber Ilmiah, 2018)

Berdasarkan Gambar 2.2, dapat dilihat bahwa terdapat empat tahapan siklus hidup produk, yaitu :

a. Perkenalan

Tahapan ini merupakan tahapan awal atau perkenalan di mana pertumbuhan penjualan produk atau bisnis masih lambat karena baru masuk ke pasar. Pada tahap ini juga perusahaan dapat mengetahui tanggapan atau reaksi dari konsumen akan kehadiran produk tersebut.

b. Pertumbuhan

Tahapan ini berisi proses penerimaan pasar yang lumayan cepat dan peningkatan laba yang signifikan karena produk atau bisnis mulai bertumbuh. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pada masa ini, perusahaan mulai mendapatkan keuntungan yang baik karena volume penjualan naik.

c. Kedewasaan

Tahapan ini berisi puncak dari siklus hidup produk dan akan bersiap mengalami penurunan jika tidak dapat bersaing dengan kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan harus bijak dalam mengatasi persaingan yang ada, seperti memberikan inovasi pada produknya agar menarik lagi. Jika dapat bertahan, maka bisnis di saat masa ini jelas sangat menguntungkan karena sedang berada di titik tertingginya.

d. Penurunan

Tahapan ini berisi siklus penurunan karena terjadi penolakan dari konsumen terhadap produk atau bisnis yang ada. Oleh karena itu, laba perusahaan di

masa ini jelas menurun dratis bahkan dapat mengalami kerugian sehingga yang dapat dilakukan adalah diversifikasi atau *rebranding*.

2.2.8. Strategi Pemasaran dalam Tahapan PLC

Product Life Cycle dapat digunakan untuk menentukan strategi pemasaran karena sebelum merencanakan strategi pemasaran, harus melakukan riset bahwa bisnis atau produk yang diteliti masuk dalam tahap siklus produk yang mana.

Menurut Swastha (1984), tahapan yang digunakan strategi pemasaran terkait PLC ini ada empat :

a. Tahap Perkenalan

Pada tahap ini mempunyai ciri-ciri yaitu penjualan yang masih rendah dengan perkembangan pasar yang lambat. Selain itu, persaingan juga masih rendah dan tingkat kegagalan yang tinggi karena jika di awal tidak diterima pasar, maka produk atau bisnis tidak dapat lanjut ke tahap selanjutnya. Permintaan yang ada pada tahap ini biasanya konsumen yang memiliki dana lebih dan mencari atau ingin mencoba produk baru. Pada tahapan ini juga biasanya total pendapatan yang didapatkan masih rendah karena biasanya habis lumayan besar untuk promosi di awal. Promosi yang cocok untuk tahap ini yaitu usaha untuk membangun permintaan di awal (*primary demand*). Selain promosi, terdapat juga strategi penetapan harga di tahap ini, yaitu dengan menetapkan harga yang tinggi agar dapat menutup biaya dengan cepat. Yang kedua adalah menetapkan harga yang rendah untuk diterima pasar dengan cepat, dapat dilakukan dengan pemberian diskon harga. Terdapat beberapa strategi yang mengkombinasikan promosi dan penetapan harga :

i. *Rapid Skimming Strategy*

Pada strategi ini berisi penetapan harga yang tinggi dengan promosi yang besar. Hal ini dilakukan untuk mempercepat penetrasi pasar. Penetapan harga tinggi dilakukan untuk memperoleh laba kotor yang tinggi, sedangkan promosi yang besar untuk meyakinkan konsumen akan harga produk yang tinggi tersebut. Untuk sukses di strategi ini harus mayoritas orang belum mengetahui kehadiran produk ini.

ii. *Slow Skimming Strategy*

Pada strategi ini berisi penetapan harga yang tinggi dengan promosi yang kecil. Penetapan harga yang tinggi untuk memperoleh laba kotor yang tinggi, sedangkan promosi yang kecil agar biaya pemasaran tidak terlalu besar.

Untuk sukses di strategi ini, konsumen harus sudah menyadari kehadiran produk ini, pembeli bersedia membeli dengan harga tinggi.

iii. *Rapid Penetration Strategy*

Pada strategi ini berisi penetapan harga yang rendah dengan promosi yang besar. Hal ini dilakukan untuk menerobos pasar yang cepat untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Untuk sukses di strategi ini, ukuran pasar harus luas, pasar belum menyadari kehadiran produk ini, banyak konsumen yang menginginkan harga rendah.

iv. *Slow Penetration Strategy*

Pada strategi ini berisi penetapan harga yang rendah dan promosi yang kecil. Hal ini dilakukan jika sebelumnya diketahui bahwa promosi kurang berpengaruh dan harga yang diinginkan konsumen itu rendah.

b. Tahap Pertumbuhan

Di dalam fase ini, pertumbuhan penjualan suatu perusahaan naik secara cepat dikarenakan konsumen sudah menerima produk atau bisnis tersebut masuk ke dalam pasar. Pada fase ini merupakan fase untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi karena skala penjualan besar dan penurunan biaya promosi karena produk atau bisnis sudah mulai dikenal masyarakat. Terdapat beberapa strategi yang dapat diperhatikan pada tahap ini :

- i. Meningkatkan kualitas produk.
- ii. Memasuki segmen baru.
- iii. Mencari saluran distribusi baru.
- iv. Memilih simulasi permintaan.
- v. Membuat iklan untuk meyakinkan pelanggan.
- vi. Menurunkan harga jika diperlukan.

Jika perusahaan berhasil menerapkan strategi-strategi di atas, maka perusahaan tersebut dapat memimpin pasar dan masuk ke tahap selanjutnya yaitu tahap kedewasaan.

c. Tahap Kedewasaan

Tahap ini biasanya lebih lama atau mulai stabil dibandingkan tahap sebelumnya. Pada tahap ini tingkat pertumbuhan penjualan sudah tidak naik secara pesat dan berkurang sehingga pemasaran harus benar-benar siap untuk menghadapi permasalahan ini. Biasanya persaingan harga akan menjadi sangat kompetitif dan tajam. Dalam tahapan ini terdapat tiga jenis tahap kedewasaan :

i. Kedewasaan Pertumbuhan

Pada jenis ini memiliki ciri-ciri seperti pertumbuhan penjualan yang mulai berkurang karena saluran distribusi sudah tidak bertambah lagi.

ii. Kedewasaan Mantap

Pada jenis ini terjadi penjualan menjadi datar dan jenuh karena sebagian besar konsumen sudah mulai mencoba produk yang dijual.

iii. Kedewasaan Mengusang

Pada jenis ini nilai penjualan mulai turun dan jatuh karena konsumen sudah mulai merasa bosan dengan produk atau bisnis tersebut sehingga hanya ada dua pilihan yang dapat dilakukan, yaitu mempertahankan atau melepaskannya.

Jatuhnya penjualan perusahaan mengakibatkan banyaknya pesaing yang muncul untuk membanting harga, memberikan diskon secara besar sehingga harga produk di pasar juga akan ikut turun. Perusahaan yang kuat bersaing dapat bertahan di pasar, sedangkan yang lemah akan tergeser dan keluar dari pasar. Terdapat beberapa strategi dalam tahap kedewasaan ini, yaitu :

i. Offensive Strategy

Dalam strategi ini, yang dapat dilakukan adalah melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik agar pasar kembali tidak jenuh. Pertama, yaitu memodifikasi pasar seperti mengubah, memasuki segmen pasar yang baru, merebut konsumen dari kompetitor, memodifikasi produk dengan cara meningkatkan kualitas atau memberikan inovasi produk yang menarik.

ii. Defensive Strategy

Pada strategi ini berupaya untuk mempertahankan pasar dari pesaing, yang dapat dilakukan yaitu mengurangi kelemahan produk, mencari saluran distributor yang baru untuk mendapatkan harga yang murah, memberikan potongan harga, dan meningkatkan pelayanan.

iii. Take-Off Strategy

Pada strategi ini berisi fase di mana perusahaan menerima konsumen baru, hal yang dapat dilakukan adalah mempromosikan penggunaan produk ke konsumen, melakukan inovasi produk, ekspansi pasar. Strategi ini berfungsi untuk memperluas pangsa pasar dari produk yang telah ada.

iv. Dynamic Adaption

Strategi ini berisi ubahan program pemasaran yang berfungsi untuk meningkatkan penjualan. Hal yang dapat dilakukan yaitu *marketing*

intelligence ditingkatkan, perusahaan harus bisa menemukan cara untuk melakukan pendekatan ke konsumen. Selain itu, mengefisienkan periklanan dan *trade deals* dapat dilakukan di strategi ini.

v. *Recycle Strategy*

Strategi ini berisi rencana daur hidup secara keseluruhan, memelihara pangsa produk pada aslinya dengan melindungi dari pengaruh penurunan persaingan khusus. Hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan pengeluaran iklan, mengembangkan produk, dan menetapkan harga yang kompetitif.

d. Tahap Kemunduran

Pada tahap ini biasanya suatu bisnis atau produk mengalami penurunan karena pasar sudah benar-benar jenuh. Laju penurunan dapat berjalan secara lambat maupun cepat tergantung cara menyikapinya. Pada tahap ini, pemunculan produk atau bisnis baru dapat dilakukan untuk mengganti yang lama, karena jika tidak dilakukan seperti itu, maka perusahaan tidak akan bisa bersaing dengan kompetitornya. Strategi yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah mengidentifikasi produk yang lemah dengan cara meninjau langsung penyebab produk tersebut tidak laku kembali. Selanjutnya menetapkan strategi pemasaran, seperti memasang iklan, mengurangi investasi jika dirasa perlu, dan meninggalkan, menghentikan produk atau bisnis tersebut jika mengharuskan.

Berikut di bawah ini merupakan gambar dari PLC.

2.2.9. SWOT

Menurut Freddy (2013), analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategik yang didasarkan pada logika dan biasa digunakan untuk mengevaluasi *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* yang terdapat pada suatu bisnis yang diteliti. Dalam SWOT ini terdapat faktor internal dan eksternal, untuk faktor internal berisi *strength* dan *weakness*, sedangkan untuk faktor eksternal berisi *opportunity* dan *threat*. Analisis SWOT ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang cocok untuk ke depannya, selain itu dapat digunakan juga untuk pengambilan keputusan perusahaan. Dalam SWOT ini terdapat empat faktor penting, yaitu :

a. *Strength* (Kekuatan)

Pada faktor ini berisi kekuatan atau keunggulan sumber daya/kapabilitas dari sebuah perusahaan. Faktor keunggulan ini biasanya membuat perusahaan

tersebut lebih unggul dibandingkan kompetitor. Kekuatan ini dapat digambarkan dengan sumber daya keuangan, citra produk atau bisnis, pangsa pasar yang dikuasai, hubungan atau layanan perusahaan terhadap konsumen. Faktor kekuatan ini masuk dalam faktor internal karena dapat dikontrol oleh perusahaan.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Pada faktor ini berisi kelemahan atau keterbatasan dari perusahaan terhadap kompetitornya. Hal ini dapat menghambat kemajuan perusahaan jika tidak segera diatasi. Hal yang dapat dilihat dan dicerminkan sebagai kelemahan, seperti sarana dan prasarana yang kurang memadai, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan perusahaan yang rendah sehingga menyebabkan pangsa pasar menurun dan keuntungan tidak maksimal. Faktor kelemahan ini masuk dalam faktor internal perusahaan dikarenakan kelemahan yang ada dapat dikontrol oleh perusahaan.

c. *Opportunity* (Peluang)

Faktor ini berisi suatu peluang perusahaan untuk meningkatkan kemajuan bisnisnya. Peluang dapat diketahui jika sudah mengidentifikasi lingkungan sekitar bisnisnya, seperti identifikasi pangsa pasar, kompetitor, hubungan dengan pembeli. Jika peluang ini dapat dimanfaatkan dengan baik, maka perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan bisnisnya. Faktor ini masuk ke dalam kategori faktor eksternal dikarenakan perusahaan tidak dapat mengontrol faktor ini, faktor ini tercipta dari lingkungan sekitar.

d. *Threat* (Ancaman)

Pada faktor ini berisi suatu ancaman yang akan menghambat suatu perusahaan untuk berkembang. Ancaman suatu perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya persaingan harga antar kompetitor, perubahan teknologi. Faktor ini dapat dikategorikan ke dalam faktor eksternal karena perusahaan tidak dapat mengontrol hal ini.

Setelah membahas faktor-faktor yang ada pada SWOT, selanjutnya cara untuk analisis matriks SWOT. Pertama-tama dapat dicari masing-masing dari faktor *strength*, *weakness*, *opportunity*, *threat*, kemudian mengelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berisi faktor *strength* dan *weakness*, sedangkan faktor eksternal berisi faktor *opportunity* dan *threat*. Matriks SWOT ini dapat menggambarkan peluang dan ancaman dari

lingkungan eksternal yang akan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Hasil dari Matriks SWOT ini berupa :

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini berisi memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan menggunakan peluang semaksimal mungkin.

b. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini berisi pemanfaatan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman perusahaan.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini berisi pemanfaatan meminimalisir kelemahan yang ada dan memanfaatkan peluang yang ada.

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini bersifat defensif dan meminimalisir kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman-ancaman yang ada.

Berikut di bawah ini merupakan gambar tabel dari Matriks SWOT.

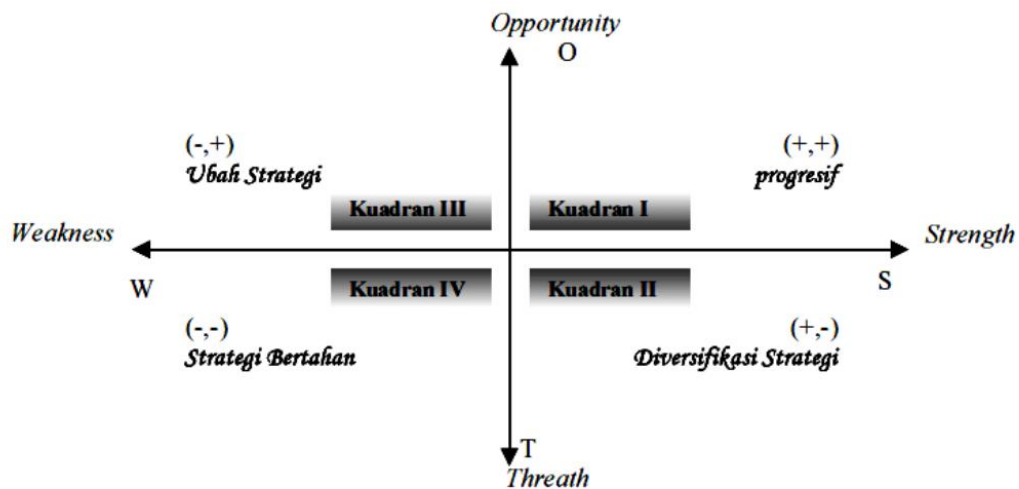


		INTERNAL FAKTOR		STRENGTHS (Kekuatan)					WEAKNESSES (Kelemahan)				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
INTERNAL FAKTOR	EKSTERNAL FAKTOR												
		OPPORTUNITIES (Peluang)	1	STRATEGI SO Gunakan Kekuatan, memanfaatkan Peluang					STRATEGI WO Atasi Kelemahan, memanfaatkan Peluang				
2													
3													
4													
5													
THREATS (Ancaman)	1	STRATEGI ST Gunakan Kekuatan, hindarkan Ancaman					STRATEGI WT Minimalkan Kelemahan, dan hindarkan Ancaman						
	2												
	3												
	4												
	5												

Gambar 2.3. Matriks SWOT

(Sumber Karim, 2019)

Dalam SWOT ini juga terdapat Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*). IFAS ini berisi faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFAS berisi faktor peluang dan ancaman. Pembobotan dilakukan pada matriks ini untuk mengetahui bisnis atau produk berada di kuadran mana. Terdapat empat kuadran dan tiap kuadran memiliki strategi yang berbeda-beda. Berikut di bawah ini merupakan kuadran dari Analisis SWOT.



Gambar 2.4. Kuadran Analisis SWOT

(Sumber Karim, 2019)

Berdasarkan Gambar 2.5, dapat dilihat bahwa terdapat empat kuadran. Berikut penjelasan dari masing-masing kuadran yang ada :

a. Kuadran I

Kuadran ini merupakan situasi yang paling menguntungkan karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat menerapkan strategi yang progresif.

b. Kuadran II

Pada kuadran ini, perusahaan masih memiliki kekuatan internal, tetapi terdapat beberapa ancaman sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah diversifikasi.

c. Kuadran III

Pada kuadran ini, perusahaan memiliki peluang yang sangat besar tetapi menghadapi kelemahan internal perusahaan, sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah mengurangi kelemahan internal.

d. Kuadran IV

Pada kuadran ini merupakan situasi yang paling merugikan karena perusahaan hanya memiliki kelemahan dan menghadapi ancaman-ancaman yang ada.

2.2.10. Marketing Plan

Marketing Plan adalah suatu kegiatan untuk merencanakan pemasaran untuk mencapai tujuan yang efektif dan maksimal. Menurut Kotler (2003), menyatakan bahwa rencana pemasaran merupakan *output* dari proses perencanaan yang dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa rencana pemasaran merupakan sebuah

perencanaan perusahaan untuk menjalankan strategi-strategi pemasaran yang perlu dilakukan dengan menganalisis faktor internal maupun perusahaan, persaingan, dan lain-lain. Terdapat beberapa macam strategi dalam *marketing plan*, yaitu bauran pemasaran, STP, dan lain-lain.

